

Um Roteiro para Análise da Concorrência e da Estratégia Competitiva

MÁRIO LUIZ FREITAS LEMOS*

RESUMO Este artigo resume algumas contribuições acerca da concorrência e da estratégia empresarial, tendo por objetivo discutir: os fatores determinantes da concorrência intra-setorial; os fundamentos e as possibilidades de cooperação entre empresas; a sustentação de diferenciais de desempenho entre firmas; e, por último, como se concretizam as estratégias nas organizações. A Seção 1 revê, de modo breve, a história do pensamento sobre concorrência e estratégia. Por sua vez, a Seção 2 apresenta as principais ferramentas de análise setorial, como o modelo de cinco forças de Porter, algumas generalizações em termos de cooperação vertical e a visão baseada em conhecimento. A Seção 3 expõe algumas visões a respeito da assimetria de desempenho intra-setorial, com ênfase na teoria baseada em recursos. A Seção 4 trata da estratégia em si, abordando a posição de Mintzberg acerca da gênese da estratégia, o conceito de cadeia de valor, o desenvolvimento de capacidades e, por último, a questão do investimento e a sua importância para a sobrevivência da empresa no ambiente econômico.

ABSTRACT *This article presents some insights on competition and business strategies and discusses: the determining factors of competition among the sectors; the principles and the possibilities of establishing any type of cooperation among the companies; the features distinguishing the companies; and, last but not least, how the organizational strategies are developed. Section 1 presents a concise review on the background of thoughts on competition and strategy. Section 2 then, presents the main sector analysis tools, such as Porter's Five Forces, some generalizations in terms of top-down cooperation and a knowledge-based vision. Section 3 presents some views on the asymmetric performance within sectors, emphasizing the resource-based theory. Section 4 discusses the strategy itself, addressing Mintzberg's view on the genesis of the strategy, the concept of value chain, the development of skills and, at last, the issue of investment, and its importance for the company's survival in the marketplace.*

* Economista do BNDES e doutor em Engenharia de Produção pela Coope/UFRJ.

1. Uma Breve Evolução das Idéias sobre Concorrência e Estratégia

1.1 A Teoria Marshalliana da Firma

Formulada em 1890, por Alfred Marshall, a teoria do equilíbrio parcial foi a primeira tentativa bem-sucedida de sistematização do funcionamento dos mercados de bens e serviços. Sua hipótese central é a de que os mercados funcionam em concorrência perfeita, cujos pressupostos são: *a)* compradores e vendedores são individualmente pequenos em relação ao mercado, sendo incapazes de influenciá-lo; *b)* os produtos são homogêneos, de modo que um comprador é indiferente aos produtos ofertados pelos diversos fornecedores; *c)* há livre mobilidade de fatores, o que significa que cada fator de produção (capital e trabalho) pode entrar e sair a qualquer momento de qualquer mercado, sem custos, em resposta a impulsos monetários; e *d)* os consumidores, os produtores e os proprietários de recursos têm perfeito conhecimento dos preços dos produtos e dos fatores de produção, além de conhecerem o futuro tanto quanto o presente.

No diagrama “oferta x demanda”, proposto por Alfred Marshall, a curva de demanda de mercado é composta pela soma das curvas de demanda individuais dos compradores. Esta possui inclinação negativa, atendendo ao conceito de utilidade marginal decrescente.¹ Por sua vez, a curva de oferta de mercado representa a soma das curvas de oferta individuais dos vendedores. Sua inclinação positiva é derivada do conceito econômico de produtividade marginal decrescente (rendimentos decrescentes de escala).²

Nesse modelo, o preço é determinado pelo ponto de “equilíbrio” no qual a curva de demanda por um determinado produto cruza com a curva de oferta do mesmo. No ponto de equilíbrio, todas as firmas do setor obtêm igual lucratividade, denominada lucro normal. Em caso de deslocamento da curva de oferta – em consequência, por exemplo, de variações nos preços dos insumos – ou da curva de demanda – em função, por exemplo, de mudanças nas preferências dos consumidores –, a obtenção de lucros extraordinários ou abaixo do lucro normal pelas firmas existentes provoca um ajuste no mercado, com a entrada ou saída de firmas, até que um novo equilíbrio se estabelece.

¹ Ou seja, a satisfação proporcionada pelo consumo adicional de um bem se reduz quando cresce a quantidade consumida do mesmo.

² Em 1937, Coase ofereceria maior embasamento teórico a esse conceito ao propor que a redução da capacidade de organização do empreendedor impõe limites ao crescimento da firma.

No *mundo marshalliano*, portanto, os agentes econômicos são perfeitamente racionais, não há incerteza sobre contingências futuras e o mercado sempre tende à posição de equilíbrio, tornando os lucros iguais no longo prazo. Nesse cenário, a empresa tem um papel secundário, sendo uma unidade que apenas processa insumos, produzindo bens. Não se atribui à firma qualquer função como agente de mudança do sistema econômico.

O restante deste artigo trata justamente das condições que envolvem a quebra do equilíbrio *marshalliano*, permitindo que uma ou mais firmas gerem e sustentem lucros extraordinários, ou seja, aqueles que excedem o “lucro normal”.

1.2 O Empresário Schumpeteriano

Por suas formulações acerca dos efeitos da inovação, Joseph Schumpeter é hoje um dos autores mais citados da literatura econômica clássica e a Teoria do Desenvolvimento Econômico (TDE), de 1911, foi seu primeiro trabalho de grande influência.³ Neste, o autor privilegia o papel do empresário como agente que desencadeia, através do ato de inovar, o processo de desenvolvimento econômico.

Schumpeter inicia sua obra referindo-se ao conceito clássico de equilíbrio econômico geral. Neste, as mudanças na vida econômica se resumem a oscilações ocasionais, sazonais ou contínuas, em geral provocadas por mecanismos externos ao sistema produtivo. Schumpeter, ao contrário, dedica-se justamente à compreensão das mudanças que surgem internamente ao processo produtivo, rompendo o estado de equilíbrio:

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente [Schumpeter (1982)].

Em Schumpeter, a ruptura do fluxo circular ocorre no âmbito da produção; é o produtor que, visando à obtenção de lucros extraordinários, toma a iniciativa da mudança econômica, através do mecanismo da inovação.⁴ Segundo Schumpeter, uma inovação pode significar: a) a introdução, no

³ Ver Schumpeter (1982).

⁴ Em Schumpeter (1982), o lucro é mais que a simples remuneração do capital investido: é, ao mesmo tempo, o motor e o resultado da atividade empreendedora.

mercado, de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; *b*) a introdução de um novo método de produção, o qual não decorre necessariamente de qualquer descoberta científica, mas que pode simplesmente consistir em um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria; *c*) a abertura de um novo mercado; *d*) a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas, independentemente do fato de essa fonte já existir previamente ou ter de ser criada; ou *e*) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio.

O autor chama de empreendimento, ou ato empreendedor, a introdução de uma inovação no sistema econômico e de empresário aquele que executa este ato. O empresário é definido por sua função no ambiente produtivo, e não pela posse do capital, o qual poderá ser obtido por meio do crédito.

Mesmo partindo de objetivos individuais – a obtenção de lucros –, os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica, garantindo o aspecto instável e evolutivo do sistema capitalista. Nesse sentido, o desenvolvimento econômico é o resultado da introdução de inovações no ambiente produtivo.⁵

Em Schumpeter, o lucro que resulta da atividade empreendedora irá perdurar até que a inovação em curso se difunda através do sistema econômico ou seja superada por outra inovação que se mostre superior no mercado.

1.3 Estrutura Setorial e Desempenho da Firma

Além dos trabalhos de Schumpeter, outros ensaios econômicos surgidos a partir da década de 1930 relaxaram o conceito de concorrência perfeita. Em 1933, Edward Chamberlin e Joan Robinson abandonaram a hipótese marshalliana de homogeneidade, atribuindo o termo *concorrência monopolista* aos casos nos quais uma empresa detém o monopólio sobre seus próprios produtos, mas enfrenta concorrentes que oferecem substitutos próximos. Em 1939, Edward S. Mason⁶ apontou que a conduta, o desempenho e a lucratividade das empresas são determinados pela estrutura do

5 Porém, ao mesmo tempo em que propõe que o sistema capitalista seja movido pelas inovações, Schumpeter ressalta que a lógica econômica prevalece sobre a lógica tecnológica, na medida em que métodos tecnologicamente inferiores podem, eventualmente, se revelar mais adequados às condições econômicas dadas do que técnicas que se mostram mais avançadas.

6 A principal obra de Mason é *Price and production policies of large-scale enterprise* (1939), citado por Ghemawat (2000:1).

setor ao qual pertencem. Em 1954, Michal Kalecki (1983) rompeu explicitamente com a noção de concorrência perfeita ao desenvolver um modelo de análise no qual a lucratividade da firma, traduzida pelo seu *mark up* (preços menos custos diretos), depende do seu grau de monopólio. Quanto maior o “grau de monopólio”, o qual resulta da estrutura do setor e da sua posição ocupada pela firma nesse setor, maior a capacidade que esta terá de fixar preços acima dos seus custos diretos. Essas relações estão explicitadas na fórmula:

$$p = mu + n\bar{p}, \text{ onde}$$

p = preço determinado pela firma

u = custo direto médio

\bar{p} = média ponderada dos preços de todas as firmas

m e n = coeficientes positivos, $n < 1$.

Nesse modelo, os coeficientes “ m ” e “ n ” refletem o que Kalecki chama de “grau de monopólio da posição da firma”: “ m ” representa o quanto a firma eleva seus preços acima dos custos diretos e “ n ” representa a posição da firma em relação aos concorrentes em seu mercado.

Estendendo o mesmo conceito para uma indústria, Kalecki mostra que a relação entre a média de preços sobre os custos diretos unitários das firmas que a compõem serve para indicar o grau de monopólio da indústria. Assim, o grau de monopólio sintetiza o poder de mercado e reflete a estrutura competitiva de uma dada indústria e de uma firma em relação ao seu setor.

1.4 Barreiras à Entrada

Ainda na década de 1950, Joe Bain discutiu em seus trabalhos a relação entre a estrutura de um setor e o desempenho das empresas que o compõem. Em artigo publicado em 1951, Bain disse que a lucratividade de uma firma sofre forte influência do grau de concentração setorial. Já em seu trabalho de 1956, Bain defendeu que barreiras à entrada permitem aos produtores já estabelecidos elevar seus preços acima do nível competitivo e obter lucros acima do seu custo de capital, sem que novos concorrentes sejam atraídos ao setor.⁷

⁷ Ver Bain (1951) e Bain (1956).

De acordo com Bain, o nível de barreiras à entrada pode ser medido pelo grau em que as firmas estabelecidas podem elevar seus preços acima dos seus custos sem atrair novos entrantes. Quanto maior o nível de preços acima dos custos sem que se estimule a entrada, maiores são as barreiras. Ao contrário, se o nível de preço impeditivo não é superior ao nível competitivo, não há barreiras à entrada.

Bain elencou três fontes de barreiras à entrada: *a*) vantagens absolutas de custos (ex: controle de uma fonte de insumos); *b*) um grau significativo de diferenciação de produto, traduzido em preferências por parte dos clientes e consolidado através de marcas, patentes ou sistemas de distribuição protegidos; ou *c*) economias de escala de produção ou distribuição, desde que a escala eficiente mínima represente uma parcela considerável do mercado e a redução de custos proporcionada por essa escala ótima seja significativa.

Na proposição de Bain, economias de escala (sendo um atributo do mercado) são mais estáveis que as vantagens de custo ou de diferenciação, as quais são sujeitas à eliminação por imitação ou outros procedimentos da concorrência. As descobertas de Bain deram origem à organização industrial (OI), que é o campo de investigação econômica que explora as razões estruturais das assimetrias de lucratividade verificadas entre setores produtivos.

1.5 A Curva de Aprendizado

Transitando do campo da investigação econômica em direção a contribuições de natureza mais prescritiva, chegamos ao conceito de curva de aprendizado, a qual visa à compreensão da dinâmica dos custos numa determinada atividade. A curva de aprendizado tem por base a noção de que a experiência aumenta a eficiência da empresa e, conseqüentemente, reduz seus custos de produção, explicando o seu sucesso. Na década de 1960, o Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu sua versão da curva de aprendizado com base na suposição de que, cada vez que dobra a experiência acumulada, os custos totais caem entre 20% e 30% por causa das economias de escala, do aprendizado organizacional e do desenvolvimento tecnológico. Assim, o acúmulo de unidades produzidas gera custos mais baixos e lucros maiores [Ghemawat (2000:1)]

As principais críticas lançadas sobre a curva de aprendizado são as de que esta: *a)* não isola os efeitos de aumentos de preços de matérias-primas; *b)* não incorpora o papel da diferenciação do produto; *c)* minimiza a importância do gerenciamento da empresa, tratando as reduções de custos como automáticas; e *d)* não antevê o efeito da difusão do conhecimento entre os concorrentes, supondo que os seus benefícios serão exclusivos do produtor mais experiente.⁸

1.6 O Surgimento do Planejamento Estratégico e a Matriz SWOT

No início da década de 1950, escolas como a de Política de Negócios da Harvard Business School já trabalhavam em seus conteúdos o que mais tarde viria a ser refinado em modelos de análise de *portfolio*. Conforme relata Ghemawat (2000:1), seus alunos eram orientados a questionar, nos estudos de caso, se as competências da empresa se adequavam ao ambiente competitivo do seu setor, ou, mais especificamente, quais os fatores críticos (*drivers*) da competitividade naquela indústria em particular e qual a capacidade da empresa de dominá-los.

Na década de 1960, Igor Ansoff adaptou o termo “missão”, de conotação religiosa, ao contexto dos negócios, significando a “linha comum” dos produtos da organização, ou seu compromisso para explorar uma necessidade existente no mercado [Ansoff (1965)]. De acordo com Ansoff, um novo produto ou serviço que uma empresa lança no mercado deve estar relacionado com a sua missão, pois o lançamento de novos produtos em novos mercados – estratégias que ele denomina, respectivamente, “desenvolvimento do mercado” e “diversificação” – exige da empresa, para que haja credibilidade, grandes esforços de comunicação com a suas bases corrente e projetada de clientes.

Ainda na década de 1960, a matriz SWOT – sistematizada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School – permitiu analisar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).⁹ Nesse modelo, as forças são os recursos de que a empresa dispõe. As fraquezas constituem aqueles recursos de que a empresa não dispõe ou não é capaz de administrar. Por sua vez, oportu-

8 Ver em Ghemawat (2000:1) uma discussão mais detalhada a respeito da curva de experiência.

9 Ver Smith Jr. e Christensen (1951) e Andrews (1961).

nidades e ameaças são fatores ambientais com os quais a empresa tem de lidar, a partir da sua base de recursos. A matriz SWOT propõe a adequação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa (sua competência distintiva), às “oportunidades” e “ameaças” (ou riscos) que ela enfrenta. A empresa será competitiva no longo prazo quando seus pontos fortes estiverem de acordo com os fatores críticos de sucesso para os mercados em que atua.

Apesar de sua excessiva simplicidade, a análise SWOT é considerada um marco no pensamento estratégico, tendo servido de base para o desenvolvimento de novos métodos de análise e sendo ainda utilizada por muitas empresas.

1.7 Unidades Estratégicas de Negócios e Modelos de *Portfolio*

Os modelos de administração de *portfolio* de Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) se difundiram entre as décadas de 1960 e 1970 e representaram, de certo modo, uma evolução da análise SWOT. As UENs resultam da divisão de uma corporação diversificada em partes independentes, com estruturas próprias de custos, enquanto os modelos de administração de *portfolio* visam confrontar a “atratividade da indústria” na qual a UEN está inserida com o seu “posicionamento competitivo”. Trata-se, portanto, de dividir a empresa em UENs para, em seguida, verificar as perspectivas de cada UEN no seu respectivo setor de atuação.

Com o crescimento da diversificação das empresas, os modelos de análise de *portfolio* de UENs eram uma resposta à necessidade dos gerentes de ter uma visão global dos seus empreendimentos e, por consequência, tomar as decisões mais apropriadas em termos da alocação de recursos entre os diversos negócios da corporação. A criação de UENs independentes permite a cada UEN focar e se especializar em seu segmento de um modo que uma gestão centralizada não seria capaz, o que pode ser benéfico aos negócios. A divisão da empresa em UENs também aufere maior poder aos seus escalões inferiores, ampliando a agilidade nas decisões, além de garantir melhor alocação de pessoal qualificado e especializado nos seus respectivos ramos de atuação. Outro benefício que pode ser gerado pela criação de UENs é o de combater efeitos de deseconomias de escala de natureza gerencial.¹⁰ Entretanto, a aplicação com sucesso do conceito de UENs de-

¹⁰ Coase (1937) já alertava para os “retornos decrescentes da capacidade de organização do empreendedor”.

pende do uso criterioso de sistemas adequados de apuração de custos, uma vez que, freqüentemente, UENs da mesma corporação compartilham entre si elementos comuns de suas estruturas de custos.

1.7.1 A Matriz de Crescimento-Participação do BCG

No início da década de 1970, com base no conceito de Unidade Estratégica de Negócios, o Boston Consulting Group (BCG) desenvolveu a sua versão da análise de *portfolio*: a matriz de crescimento-participação, a qual permite analisar a posição competitiva de uma unidade de negócios conforme o cruzamento da sua participação no mercado com a taxa de crescimento do mesmo.

Matriz de Crescimento-Participação do BCG

	Alta Participação	Baixa Participação
Alto Crescimento	Estrela	Ponto de interrogação
Crescimento Lento	Vaca leiteira	Cachorro

Em suma, a matriz BCG ajuda a definir o trânsito de recursos dentro da corporação, em função do seu futuro. Esta prescreve que as vacas leiteiras (negócios maduros) devem financiar as estrelas e os pontos de interrogação (estrelas em potencial), uma vez que, no mercado de um produto que está crescendo de modo acelerado, a conquista de uma posição dominante não exige o deslocamento dos concorrentes. Os “cachorros”, por sua vez, devem ser descartados.

Uma das críticas pertinentes à matriz BCG é a de que esta não prevê o possível sucesso de uma estratégia de nicho, a qual pressupõe a ocupação lucrativa de uma baixa parcela do mercado. Outra crítica à matriz BCG é a de que esta não considera a possibilidade de uma inovação incremental vir a transformar um cachorro em uma estrela. Na matriz BCG, tudo se resume ao tamanho da unidade de negócios e à taxa de crescimento do mercado.

1.7.2 A Matriz GE/McKinsey

Em 1971, a partir de uma solicitação da General Electric (GE), cuja gerência sentia-se, conforme Ghemawat (2000:1), insegura em tomar decisões relevantes com base em apenas duas variáveis (crescimento do mercado e *market share*), previstas no modelo do BCG, a McKinsey criou um sistema mais generalizado de planejamento de *portfolio*, também baseado na divisão da empresa em UENs.

O modelo da McKinsey, chamado de Matriz GE/McKinsey, sugere que a análise da “atratividade da indústria” *versus* a “força do negócio” deve ser feita com uma base mais ampla de fatores, os quais compõem a **atratividade da indústria**: tamanho, diversificação, crescimento, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal e relações trabalhistas; e a **força do negócio**: tamanho, crescimento, *market share*, posição competitiva na produção, tecnologia e rentabilidade.

Dessa análise resulta que as unidades de negócios mais bem posicionadas em indústrias atrativas recebem investimentos, os negócios com posicionamento mais fraco em indústrias não tão atrativas devem ser descartados, enquanto os demais devem ser administrados de modo a manter seus ganhos.

Na década de 1980, a análise de *portfolio* perdeu popularidade, em razão, principalmente, de dúvidas quanto à sua eficácia para melhorar os resultados das empresas que adotam alguma das suas versões. Hoje, os modelos de análise de *portfolio* são utilizados pelas empresas, com certa frequência, como argumento para a redução do seu porte e para o descarte de linhas ou unidades de negócios deficitárias. Porém, por ter desenvolvido os conceitos de atratividade da indústria e posição competitiva, a análise de *portfolio* exerceu grande influência sobre os trabalhos posteriores a respeito de estratégia corporativa.

Após esta breve introdução histórica, passemos a relacionar, de modo mais detalhado, a atratividade do setor com o posicionamento competitivo, fatores que estão presentes na matriz SWOT e nos modelos de análise de *portfolio*. A Seção 2, a seguir, trata do primeiro fator, a atratividade setorial, enquanto as Seções 3 e 4 exploram o posicionamento competitivo da firma.

2. A Análise do Ambiente de Negócios

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), são três os grupos de fatores que determinam a competitividade da firma no mercado, quais sejam: sistêmicos, estruturais e internos. Os fatores sistêmicos são aqueles que afetam a competitividade da firma, mas não são controláveis por ela. Nesse grupo, destacam-se: políticas econômicas, instituições legais, questões culturais e sociais. Por sua vez, os fatores estruturais, tais como escala de produção e barreiras à entrada, são específicos do setor. Estes podem ou não ser controlados pela firma, dependendo da sua capacidade de influenciar o mercado. Por fim, os fatores internos (administração de recursos humanos, tecnologia etc.) estão relacionados à forma de gestão da empresa, assim como a elementos culturais e políticos próprios que se refletem na sua atuação.

Esta seção apresenta os modelos mais difundidos de análise do ambiente de negócios.¹¹ A compreensão dos fatores que regem o ambiente competitivo permite à empresa direcionar a sua estratégia e o desenvolvimento de suas capacitações de forma mais efetiva.

2.1 Vetores da Concorrência

Em 1980, surgiu o livro *Competitive strategy*, no qual Michael Porter inclui novos participantes na análise setorial, ao descrever a sua popular estrutura de “cinco forças” (concorrentes diretos, bens substitutos, novos entrantes, fornecedores e compradores). Nesse trabalho, Porter parte da premissa de que o desempenho de cada empresa em uma indústria irá depender não somente das suas próprias ações, como também das ações dos demais participantes ativos ou potenciais. Segue uma descrição das principais características das cinco forças de Porter, acrescentando, porém, novos elementos à sua argumentação original.

2.1.1 Os Concorrentes Diretos

Os principais determinantes estruturais do grau de rivalidade em um mercado são o número e o porte relativo das empresas concorrentes, de modo

11 Vale observar que, ao incluir concorrentes, fornecedores, clientes e outros participantes, o conceito de ambiente de negócios torna-se mais amplo do que o conceito de setor econômico.

que, quanto maior o número e menor o porte dos concorrentes, maior é a rivalidade. Outros fatores estruturais que aumentam o grau de rivalidade são: custos fixos elevados, altas barreiras de saída, baixa taxa de crescimento do mercado e ausência de custos de mudança por parte dos clientes. Determinantes comportamentais também interferem no grau de rivalidade. Por exemplo: *a)* concorrentes que atribuem uma elevada importância estratégica às suas posições na indústria tendem a permanecer no mercado, mesmo não obtendo lucros satisfatórios; e *b)* a presença de um concorrente dominante, capaz de disciplinar os demais, reduz a intensidade da disputa; ao contrário, esta é ampliada quando há um equilíbrio entre os concorrentes [Ghemawat e Collis (2000)].

2.1.2 A Ameaça de Imitação

A possibilidade de entrada de novos competidores e a luta dos concorrentes estabelecidos para melhorar as suas posições são fatores que exercem forte pressão sobre a lucratividade das empresas em um determinado setor. Essas dinâmicas de luta pela sobrevivência no mercado podem ser resumidas pelo conceito de imitação, que significa a difusão, e a conseqüente perda de exclusividade dos modelos de negócios bem-sucedidos.¹² A imitação ocorre quando, por exemplo, o aumento de escala ou de escopo de um participante provoca expansões por parte dos concorrentes, ou quando um novo produto ou processo lançado por um competidor passa a ser copiado pelos demais.¹³

Entretanto, a imitação não é inevitável, uma vez que determinados fatores podem dificultar a viabilidade de uma empresa de fora – ou até de uma já estabelecida no setor – copiar e repetir as posições daquelas mais bem-sucedidas. Esses fatores estão associados ao investimento e ao tempo requeridos para se estabelecer num setor como concorrente eficiente, os quais, por sua vez, dependem: da presença de economias de escala e de escopo, do grau de exclusividade da curva de aprendizado, da identidade das marcas já estabelecidas, de vantagens dos pioneiros em termos de localização ou de acesso às fontes de insumos e à rede de distribuição, da existência de

¹² O conceito de ameaça à imitação, aqui adotado, nos parece mais adequado para tratar o fenômeno de dispersão de lucros do que o conceito de Porter de ameaça à entrada, pois o primeiro inclui tanto os potenciais novos entrantes como os atuais concorrentes.

¹³ Segundo Ghemawat (2000:2), os concorrentes obtêm informações detalhadas sobre novos produtos menos de um ano depois do seu desenvolvimento; em geral, as estratégias baseadas em patentes não conseguem deter as imitações, e as imitações tendem a custar um terço menos que as inovações e a ter comercialização um terço mais rápida.

externalidades de rede, de custos de mudança por parte do cliente, de regras governamentais e, por fim, das reações dos concorrentes ameaçados, uma vez que, diante de uma ameaça concreta de entrada, os concorrentes estabelecidos tendem a utilizar as barreiras à entrada a seu favor, para desencorajar o entrante potencial [Ghemawat (2000:2)]. A lista que se segue apresenta alguns mecanismos de barreiras à entrada e à imitação:

Economias de Escala e Escopo – Uma importante barreira à imitação é aquela gerada por economias de escala, isto é, as vantagens, sobretudo em termos de custos, relativas ao crescimento do porte de uma empresa. Se um determinado mercado é caracterizado pela existência de poucas grandes empresas e por ganhos de escala em qualquer conjunto significativo de atividades (projeto, fabricação, *marketing*, distribuição etc.), a entrada de um novo competidor poderá gerar um excesso de oferta que irá tornar inviável a sua operação.

As economias de escopo são uma segunda forma de barreira: elas provêm das economias que uma empresa pode auferir compartilhando operações ou funções sujeitas a economias de escala com outras unidades de negócios da mesma empresa. Na maioria das vezes, economias de escopo são obtidas pela empresa quando uma ampliação do escopo não amplia na mesma proporção os seus custos fixos. Atividades que podem ser compartilháveis, sujeitas a economias de escopo, incluem compras, *marketing*, distribuição etc.

Há, também, maneiras de a empresa obter benefícios ao expandir seu alcance sem uma ampliação do escopo, tais como licenciamento, franquias ou alianças estratégicas [Ghemawat e Rivkin (2000)].

Vantagens do Pioneiro (*First Mover Advantage*) – Uma empresa pioneira pode obter acesso a fontes de insumos, a canais de distribuição ou a uma localização favorável em condições melhores do que aquelas que chegam depois, gerando, com isso, vantagens competitivas que podem ser significativas. A exclusividade de acesso, por produtores estabelecidos, aos canais de distribuição consolidados pode exigir da empresa entrante a criação de um canal inteiramente novo, o que poderá dificultar sobremaneira o seu acesso ao mercado.

Aprendizado/Experiência – O aprendizado pode representar a mais importante barreira à imitação, desde que a empresa seja capaz de proteger seu *know-how*. O aprendizado pode propiciar o que os japoneses da Toyota

culharam de Kaizen e que representa a busca contínua da dianteira competitiva. Além da excelência no aprendizado, essa busca requer esforços de investimento elevados e contínuos em desenvolvimento de produtos e processos. O intuito, aí, é manter a empresa sempre à frente dos demais competidores, elevando as dificuldades para aqueles.

O aprendizado que é construído com base em processos próprios e exclusivos está associado ao conceito de “ambigüidade causal”. A “ambigüidade causal” decorre do processo de acumulação de conhecimento e diz respeito ao fato de que a relação causal entre ação e resultado pode muitas vezes estar oculta para os concorrentes, dificultando a replicação de um negócio bem-sucedido.

Efeitos de Rede – Os efeitos de rede dizem respeito às vantagens de liderar uma teia de relacionamentos que atrai mais clientes, fornecedores e outros parceiros quanto maior esta se torna. Um exemplo famoso de efeitos de rede é o da disputa, ocorrida na década de 1980, pelo padrão do videocassete, que foi vencido pelo sistema VHS, da JVC, apesar das aparentes vantagens técnicas do padrão Betamax, desenvolvido pela Sony.

Retaliação – As expectativas do entrante em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes também influenciam sua decisão relativa à entrada em um determinado mercado. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma retaliação, em termos de preços, *P&D* ou *marketing*, que pode tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida. A retaliação torna-se mais simples quando as ações são diretamente lucrativas para a empresa pioneira. Assim, uma empresa poderá ter maior sucesso ao retaliar contra imitadores elevando seus custos fixos através de investimentos em *P&D* ou propaganda do que reduzindo seus preços.

Tempo – Uma imitação, normalmente, requer um prazo mínimo, o qual pode até impedir a imitação, em especial quando o inovador está melhorando continuamente sua posição. Por exemplo, a implantação ou a modificação de uma unidade fabril ou de um sistema de distribuição e o reposicionamento de uma marca são providências que exigem prazos relativamente longos para gerar resultados satisfatórios, dificultando a imitação [Ghemawat (2000:2)].

2.1.3 A Ameaça de Substituição

Derivada da redução, cada dia mais acelerada, do ciclo de vida de produtos e processos, a ameaça de substituição diz respeito ao risco que a empresa corre de perder o lugar para produtos ou serviços alternativos que sejam capazes de proporcionar, na percepção dos clientes, uma melhor relação “preço/benefício” na satisfação das mesmas necessidades; ou pode também representar a introdução de uma nova tecnologia no mercado. Mudanças nos preços ou disponibilidade de insumos e nas preferências dos clientes são outros mecanismos geradores de substituição. Em termos gerais, a substituição é a ameaça de perder o lugar para um novo modelo de negócios, o que é mais difícil de gerenciar do que uma ameaça de imitação [Ghemawat (2000:2)]. Como destacou Joseph Schumpeter (1942):

...na realidade capitalista, diferentemente de sua descrição de livro-texto, o tipo de concorrência que conta é a concorrência através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização, concorrência que comanda uma vantagem decisiva de custo ou qualidade e que atinge não a fimbria dos lucros e das produções das firmas existentes, mas suas fundações e suas próprias vidas.

A reação mais óbvia diante de uma ameaça de substituição é adotar o próprio modelo de negócios que representa a ameaça, o que, contudo, pode exigir capacidades que a empresa não possui e não é capaz de adquirir em tempo hábil.¹⁴ Há, ainda, barreiras de natureza comportamental, como a dificuldade e a lentidão naturais das organizações para reagir a mudanças.

Na maior parte das vezes, entretanto, uma ameaça de substituição traz consigo ambigüidades que dificultam a sua avaliação precisa por parte das empresas que operam os negócios tradicionais, no sentido de prever qual dos modelos irá vencer. As ameaças de substituição, normalmente, começam como pequenos nichos, inicialmente não-lucrativos e que não atendem completamente às necessidades dos clientes, o que gera dúvidas sobre qual dos modelos possíveis de negócio irá vencer. De fato, nem todas as ameaças de substituição são bem-sucedidas ou representam uma ameaça significativa para a empresa. Assim, se ainda não está claro se o modelo de negócios baseado no novo produto ou na nova tecnologia irá vingar, algumas estratégias defensivas podem ser adotadas pela empresa em alternativa à adoção integral do novo modelo de negócios representado pela ameaça de substituição em curso. Em alguns casos, também, a ameaça de

¹⁴ Mesmo que a empresa detenha as capacitações organizacionais que são necessárias, não está garantido que a manobra será bem-sucedida.

substituição pode ser amortecida pelos custos de mudança incorridos pelo cliente – sobretudo em termos de treinamento [Ghemawat (2000:2)].

Diante da ambigüidade inerente a uma ameaça de substituição, uma estratégia defensiva da qual se pode lançar mão é realizar inovações incrementais que permitam à empresa fortalecer o seu atual posicionamento. Deve-se, entretanto, levar em conta que uma nova tecnologia tem, provavelmente, maior potencial de desenvolvimento no longo prazo do que uma tecnologia madura [Ghemawat (2000:2)].

Outra estratégia que visa preservar a organização dos riscos da mudança é a de continuar a operar os modelos de negócios tradicionais paralelamente à adoção dos novos modelos (por exemplo, o caso das redes de varejo que abriram lojas virtuais). Nesse caso, a empresa que sofre a ameaça de substituição pode criar uma nova unidade de negócios dedicada à inovação em curso, que atue paralelamente à condução do negócio tradicional, ou, ainda, adquirir a empresa que introduziu a inovação, a qual é, muitas vezes, de pequeno porte e desprovida de experiência gerencial e tradição empresarial.

Em muitos casos, ainda, a combinação das características do modelo existente com elementos do novo modelo de negócios pode representar uma resposta mais eficaz às ameaças do que a mudança completa do modelo. Entretanto, essa estratégia tem o risco de, eventualmente, criar algo impossível de administrar [Ghemawat (2000:2)].

2.1.4 Clientes e Fornecedores

O comprador exerce seu poder ao forçar para baixo as margens dos seus fornecedores, exigindo melhor qualidade ou menores preços. Os principais determinantes do poder do comprador são o seu tamanho e a concentração do seu setor em relação aos seus fornecedores externos. Quanto mais fragmentados forem os seus fornecedores, maior é o poder do comprador.

Outros fatores que elevam o poder do cliente são a existência de insumos substitutos, a ausência de custos de mudança, o grau de informação sobre os custos dos fornecedores, a capacidade de integração para trás e a baixa diferenciação entre fornecedores.

Um exemplo atual do poder do comprador é o crescente poder das redes varejistas frente às indústrias de alimentos e de higiene e limpeza. As fontes desse poder do varejo estão na sua concentração, na sua boa informação sobre os custos industriais dos fornecedores e, ainda, na sua capacidade de integrar para trás.¹⁵

Por sua vez, o fornecedor exerce seu poder quando eleva preços ou reduz a qualidade dos bens e serviços que vende. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, reduzir a rentabilidade de uma indústria que não for capaz de repassar aos seus próprios preços os aumentos de custos.

O poder do fornecedor depende do seu tamanho, da concentração do seu setor em relação aos compradores e, também, do grau de diferenciação dos insumos fornecidos. Outros fatores que aumentam o poder do fornecedor são uma alta diferenciação no próprio setor, a ausência de substitutos, a presença de custos de mudança por parte dos clientes, o alto impacto dos insumos sobre o custo ou a diferenciação dos clientes e a sua capacidade de integração para frente.

O grau de especificidade dos próprios ativos também influi no poder de barganha do fornecedor com seus clientes. Este é o caso do fornecedor cujo poder será reduzido se a localização de sua fábrica a tornar dependente de um único cliente com o qual este não possua, entre outros fatores, um histórico de cooperação.

2.1.5 Relações Competitivas *Versus* Relações Cooperativas

As relações entre compradores e fornecedores incluem não somente aspectos competitivos, como também possibilidades de cooperação. Assim, uma abordagem diferente daquela que enfatiza a maximização do próprio poder de barganha e, conseqüentemente, da margem de lucros no curto prazo é a de construir relacionamentos cooperativos visando expandir os ganhos conjuntos no longo prazo [Ghemawat (2000:2)]. Por exemplo, a indústria automobilística japonesa, a qual historicamente investe em relações de longo prazo com os fornecedores, tem superado a americana, que é conhecida por estimular a competição entre seus fornecedores.

¹⁵ Vale salientar que, como a atenção do comprador, de modo geral, se concentra nos itens de maior peso no seu custo total, muitas vezes o poder do comprador não vem acompanhado da sua disposição para utilizá-lo.

A adoção de uma postura cooperativa depende do grau de confiança entre as partes, o qual, por sua vez, depende, em parte, de fatores culturais que permeiam o ambiente de negócios, mas, também, do cultivo de uma reputação cooperativa e de confiança nas relações comerciais.

As possibilidades de cooperação, entretanto, não se esgotam nas relações verticais entre fornecedores e seus clientes. Exemplos de cooperação tecnológica entre firmas, de caráter horizontal, intensificaram-se a partir de meados da década de 1980, motivados pelos benefícios conjuntos de enfrentar, em termos coletivos, os aumentos de custos decorrentes do crescimento da complexidade tecnológica e da redução dos ciclos dos produtos. A questão da cooperação entre firmas concorrentes será abordada com mais detalhes no item 2.3, adiante, enquanto o item a seguir trata das relações cooperativas com complementadores.

2.2 A Rede de Valor

A rede de valor, conceito desenvolvido por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (1996), inclui o papel dos complementadores na análise da posição competitiva. Complementadores são os participantes do cenário de negócios que influem no desempenho de uma organização, uma vez que fornecem produtos ou serviços complementares aos seus clientes.

Os complementadores acrescentam um elemento cooperativo à abordagem das “cinco forças”. Um exemplo de complementadores é o dos médicos, que, na indústria farmacêutica, influenciam o sucesso dos fabricantes por meio de suas receitas. Nesse caso, apesar da sua influência cuidadosamente monitorada pelos laboratórios, os médicos não são compradores nem fornecedores da indústria farmacêutica, não possuindo relacionamento direto com os fabricantes [Ghemawat e Collis (2000)].

Entretanto, produtores e complementadores também concorrem entre si por uma fatia maior do bolo. A análise do aspecto competitivo do relacionamento entre esses deve levar em conta: *a)* a concentração relativa dos complementadores frente aos fabricantes; e *b)* a capacidade do complementador de influenciar a demanda do fabricante. No exemplo dos laboratórios, seu sucesso depende muito dos médicos, o que os leva a dispensar considerável atenção àqueles.

Outros tipos de participantes do cenário de negócios são: governo, imprensa, grupos de interesses e o público em geral. Estes são chamados de “fatores sistêmicos” ou, ainda, de “fatores ambientais”. Os participantes ambientais podem ser incluídos na análise das relações de mercado – por exemplo: como o governo afeta cada uma das forças; ou podem ser tratadas separadamente – por exemplo: o governo como criador de regulamentos que afetam a todos [Ghemawat e Collis (2000)].

2.3 A Visão Baseada no Conhecimento e a Cooperação Tecnológica entre Firms

As possibilidades de interação e cooperação de caráter horizontal entre empresas receberam um tratamento destacado pelos representantes da Visão Baseada em Conhecimento.¹⁶ Focada na geração e na difusão do conhecimento, essa corrente estabelece que a cooperação entre participantes de um mesmo elo da cadeia produtiva pode ser a resposta mais adequada frente a fatores tais como o aumento da complexidade tecnológica e do conteúdo de conhecimento dos produtos, o aumento dos custos da inovação e a redução do ciclo de vida dos produtos. Tais fenômenos estão diretamente associados à difusão das tecnologias de informação e comunicação (TICs), a qual se intensificou a partir de meados da década de 1980 e que exerce maior impacto naqueles setores que são intensivos em tecnologia [Visconti (2001)].

Ao promover um barateamento das comunicações, as TICs permitem um aumento dos fluxos de informações científicas e tecnológicas, alterando as condições de produção e distribuição do conhecimento. Desse modo, as TICs possibilitam uma elevação do ritmo das inovações e, por consequência, do ritmo da obsolescência técnica, contribuindo, assim, para a redução do ciclo dos produtos [Visconti (2001)].

De acordo com a Visão Baseada em Conhecimento, no contexto regido pela elevação do conteúdo de conhecimento (ou seja, da densidade tecnológica) dos produtos e pela difusão das TICs, as competências próprias das firmas tornam-se insuficientes para lidar com as novas exigências relativas à elevação dos níveis técnicos e de custos relacionados à inovação. Em consequência, visando acessar competências que não possuem e atender aos requisitos competitivos, as empresas irão conciliar investimentos internos no treinamento e qualificação da mão-de-obra com ações direcionadas

¹⁶ Ver, por exemplo, Coombs e Metcalfe (1998).

à formação de parcerias e alianças com colaboradores externos.¹⁷ A atividade inovativa torna-se, então, um processo iterativo, ou seja, dependente do estabelecimento de parcerias, as quais irão se materializar nos diferentes arranjos organizacionais presentes na economia, especialmente *clusters* industriais e redes de firmas.

Na Teoria Baseada em Conhecimento, *clusters* e redes de firmas permitem a criação de um ambiente propício à interação e ao aprendizado coletivo das firmas.¹⁸ Tais arranjos cooperativos criam uma vantagem para as empresas participantes em relação às suas rivais externas ao arranjo, de maneira que mesmo ocorrendo uma tendência de dissipação de lucros gerada pela exploração conjunta, os benefícios proporcionados pela redução nos custos individuais das firmas participantes são suficientes para torná-los atrativos. Nesse sentido, na medida em que permitem aos seus participantes acompanhar e usufruir do desenvolvimento tecnológico, *clusters* e redes de firmas tornam-se elementos centrais e fundamentais no âmbito da “economia do conhecimento” [Visconti (2001)].

2.4 O Mapeamento do Ambiente de Negócios

Tendo sido apresentadas as principais ferramentas de análise do cenário de negócios, o passo seguinte do processo de mapeamento ambiental é identificar os tipos de agentes que são relevantes e quais as relações estabelecidas entre estes. Nesse processo, deve ser levado em conta que as estruturas e o padrão competitivo do setor se modificam continuamente, em função de fatores sistêmicos, assim como das estratégias adotadas pelos seus participantes.

Em grande medida, o sucesso da empresa irá depender da sua capacidade de identificar as características do ambiente concorrencial que tem impacto no seu futuro.¹⁹ Nesse sentido, alguns fatores que devem ser considerados são: crescimento do mercado, evolução das necessidades dos comprado-

17 É necessário ressaltar, no entanto, que essa necessidade de cooperação revela-se mais intensa nos setores intensivos em tecnologia.

18 Conforme foi ressaltado por Visconti (2001), *clusters* e redes de firmas são conceitos desenvolvidos em épocas distintas, marcadas por realidades socioeconômicas diferentes que se aproximam, entretanto, ao enfatizar o papel da cooperação como elemento determinante para o alcance de maior competitividade.

19 De acordo com Silva e Anjos (2003), dentro de um mesmo ambiente as decisões não serão uniformes, pois a leitura da realidade, os processos internos e as condições de competitividade de cada firma são diferentes.

res, inovação de produtos e processos, mudanças na escala exigida para competir e variações nos custos de insumos e nas taxas de câmbio.

O processo de mapeamento deve não apenas sugerir modos de as empresas se adaptarem ao ambiente competitivo, mas também como moldá-lo, de forma mais ativa, de acordo com seus interesses, através, por exemplo, de alianças e do investimento em *marketing* e P&D. Nesse caso, porém, as ferramentas de análise apresentadas nesta seção devem ser complementadas, de modo que as forças ambientais sejam confrontadas com as capacitações e perspectivas da empresa. Essa é a tarefa posta para as próximas seções.

3. Os Determinantes da Vantagem Competitiva

Enquanto a Seção 2 focalizou os vetores da competitividade no nível setorial, a presente seção enfatiza os determinantes das diferenças internas às indústrias, visando avaliar como vantagens competitivas podem ser desenvolvidas e sustentadas ao longo do tempo, apesar das pressões competitivas, sobretudo aquelas relacionadas às dinâmicas de imitação e substituição.²⁰ Os fatores relativos ao posicionamento, à estratégia e à gestão de uma empresa tendem a exercer maior impacto sobre o seu desempenho do que aqueles de natureza estrutural e/ou ambiental, apesar da maior estabilidade e persistência destes últimos. Vale lembrar, entretanto, que tais grupos de fatores não podem ser tratados de forma estanque, uma vez que as estratégias competitivas das empresas interagem com a estrutura do setor ao qual pertencem.²¹

3.1 A Estratégia Competitiva em Michael Porter

3.1.1 As Estratégias Genéricas de “Custos *Versus* Diferenciação”

Na década de 1980, formulações em termos de análise competitiva acrescentaram novos elementos à noção, presente no conceito de curva de aprendizado, de que, em última instância, a empresa de sucesso é aquela capaz de obter baixos custos e oferecer baixos preços. Em 1980, Michael Porter, através do conceito de estratégias “genéricas” de baixo custo e diferenciação, defendeu que, para obter um desempenho superior, a empre-

²⁰ Ver em Possas (1999) uma discussão aprofundada sobre o processo concorrencial.

²¹ Ver Rumelt (1991).

sa deve optar por competir ou na base de custos baixos ou diferenciando produtos pela qualidade e características de desempenho. Porter também identificou uma “opção de foco” que passava pelas duas estratégias genéricas básicas.

De acordo com a formulação de Porter, a empresa que não se fixar em um dos extremos representados pelas estratégias genéricas terá poucas chances de sucesso. Nas suas palavras,

À empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação [Porter (1980)].

A noção de estratégias genéricas obteve grande repercussão porque identificava uma oposição facilmente observável entre custo e diferenciação. Em geral, a oferta de produtos ou serviços diferenciados e de maior qualidade, pelos quais os clientes estão dispostos a pagar mais, é acompanhada de custos mais altos [Ghemawat e Rivkin (2000)].

Na proposição de Porter, uma estratégia de baixo custo (do produto) requer investimentos freqüentes de capital, o domínio dos processos de produção, agilidade na produção, aperfeiçoamento contínuo e um sistema de distribuição eficiente. Já a estratégia de diferenciação requer criatividade, capacidade de atrair talentos, competência em *marketing* e liderança em qualidade ou tecnologia. E foco é, basicamente, uma combinação de baixo custo e diferenciação, porém de forma segmentada. Segundo Porter, as capacidades, a estrutura organizacional, a cultura corporativa, o estilo de liderança e o sistema de premiação que são necessários ao sucesso de uma estratégia de baixo custo também são, em geral, contrários àqueles necessários para a diferenciação. Em consequência, uma empresa pode ter de optar entre as duas formas de competir.

Uma crítica feita contra o conceito de estratégias genéricas é a de que a oposição entre custo e diferenciação não é absoluta, ou seja, que as empresas podem descobrir maneiras de fabricar produtos superiores a custos mais baixos, obtendo dupla vantagem competitiva. Um dos principais exemplos, nesse sentido, está nos programas de qualidade que, a partir da década de 1970, permitiram às empresas japonesas reduzir os índices de

defeitos e fazer produtos de qualidade superior a um custo menor. Observou-se, também, que, na maioria dos mercados, grande parte da clientela não deseja adquirir o produto mais simples, mas também não se dispõe a pagar pelo mais caro. Nesse caso, pode ser viável para uma empresa se posicionar na parcela intermediária do mercado, ofertando um produto de padrão moderado e aceitando incorrer em custos moderados [Ghemawat e Rivkin (2000)].

Em termos gerais, à medida que aumenta a diferenciação, o custo também cresce; porém, a maior diferença entre o custo e a propensão do cliente para pagar não ocorre necessariamente nos extremos de baixo custo ou de alta diferenciação. Portanto, a análise deve levar em conta a tensão que existe entre custo e diferenciação, sem que a posição ideal esteja necessariamente em um dos extremos representados pelas estratégias genéricas [Ghemawat e Rivkin (2000)]. Um exemplo da adoção bem-sucedida de posições intermediárias é o da rede de hotéis Accor, que atua, por meio de suas diversas bandeiras, em todos os principais segmentos do ramo hoteleiro no Brasil, desde o de custos mais baixos (Formule 1), passando pelos segmentos intermediários (Ibis, Novotel e Mercure) e chegando ao mais sofisticado (Sofitel).

3.1.2 Desenvolvendo Atividades de Forma Superior e Exclusiva

Mais adiante, em “What is Strategy?”, artigo de 1996, Michael Porter define “estratégia” ao distingui-la de “gestão”, conceito mais associado à eficácia operacional (i.e., execução). Segundo Porter, a estratégia e, por consequência, a vantagem competitiva estão em realizar um conjunto diferente de atividades ou realizar atividades similares de uma forma essencialmente diferente, em vez de simplesmente executar o mesmo conjunto de atividades de forma mais eficiente ou aprimorada que os concorrentes. Nas suas palavras, “estratégia tem a ver com originalidade, diferencial, valor e também com as capacidades da empresa”.²² De acordo com Porter, tentar competir nas mesmas condições que os concorrentes leva ao achatamento dos preços e à perda de lucratividade de todo o setor. O ideal, segundo ele, é oferecer um valor único para um cliente específico, ou seja, “concorrer para ser o único e não o melhor”.

Além disso, o conjunto das atividades executadas por uma firma deve estar perfeitamente ajustado/acoplado, pois, nas palavras de Porter, a complexi-

22 Extrato de palestra proferida no Brasil em novembro de 2007.

dade de um sistema único e original de atividades que se encaixam bem torna difícil sua imitação,²³ permitindo sustentar uma vantagem competitiva em relação aos rivais.²⁴

De acordo com Porter, o bom posicionamento estratégico deve se apoiar sobre cinco pilares: uma proposição de valor diferente para o seu cliente, diversa da oferecida pelo concorrente; uma cadeia de valores sintonizada com essa proposição; um *tradeoff* específico, determinando o que fazer e o que não fazer; a integração de todos os elos da cadeia de valor onde estes se apoiam mutuamente, dificultando a cópia do produto pelo concorrente; e continuidade, pois tanto sua implantação quanto seus resultados não são imediatos.

Assim, a vantagem competitiva e a sua sustentação ao longo do tempo irão depender não somente da capacidade da firma de executar eficientemente cada uma das atividades do seu sistema produtivo, mas também do seu sucesso na coordenação dessas atividades e da sua capacidade de produzir algo novo ou de uma maneira exclusiva e superior em relação à concorrência.

Em relação às teorias de *portfolio*,²⁵ estas mais voltadas para a prescrição de políticas de atuação do que para a análise em si, e em comparação com as estratégias genéricas [Porter (1980)], as proposições de Porter a respeito de atividades representam um avanço significativo na explicação da ocorrência de assimetrias de desempenho. Entretanto, Porter ainda não explica como as empresas desenvolvem as capacidades de executar e coordenar um conjunto superior de atividades. A Teoria Baseada em Recursos, exposta a seguir, tenta suprir tal lacuna.

3.2 A Visão Baseada em Recursos

Tendo suas origens atribuídas a trabalhos de Penrose (1959) e Chandler (1962), a Visão Baseada em Recursos ressalta a importância dos recursos (ativos) específicos de uma firma na determinação de sua posição compe-

23 Os mecanismos de barreiras à imitação são discutidos na Seção 2.

24 Essa proposição de Porter gerou um debate envolvendo a oposição “encaixe perfeito” versus “flexibilidade”, no sentido de onde funciona melhor cada um desses modelos. A polêmica gira em torno da determinação de qual o melhor ponto entre os extremos representados pelo “encaixe perfeito” e pela “flexibilidade”.

25 As teorias de análise de *portfolio* foram apresentadas na seção 1.

titiva.²⁶ Em uma definição geral (e ainda não suficiente para os propósitos dessa abordagem teórica), recursos são quaisquer fatores fixos – isto é, atributos que não podem variar no curto prazo – que possam ser considerados uma força ou fraqueza de uma firma [Wernerfelt (1984)].

Os recursos pertencentes às empresas distinguem-se como tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis são os seus ativos visíveis (propriedades, instalações, equipamentos e estoques de matéria-prima, entre outros). Já os recursos intangíveis incluem marcas, patentes, capacitações organizacionais, cultura, conhecimento tecnológico, reputação e propriedades relacionais.²⁷

A Visão Baseada em Recursos atribui valor estratégico àqueles recursos que cumprem ao menos dois requisitos: melhorar o desempenho da empresa e ser de difícil imitação ou replicação. Assim, quanto mais difícil for para a concorrência reproduzir um determinado recurso superior, maior é o seu potencial de contribuir para a posição competitiva de uma firma.²⁸

Os ativos tangíveis podem ser adquiridos no mercado com relativa facilidade, desde que a empresa possua capacidade financeira para tal. Esses ativos não podem, em geral, ser considerados estratégicos, do ponto de vista da sua contribuição para a vantagem competitiva. Há algumas exceções, como uma localização privilegiada ou a posse de direitos exclusivos de exploração de recursos naturais, os quais podem representar fontes valiosas de vantagem competitiva sobre os concorrentes. E, como observou Bain (1956), economias de escala também oferecem barreiras à “imitação”.

Por outro lado, os ativos intangíveis são, em geral, de replicação custosa e demorada, quando não inviável.²⁹ Em particular, a Visão Baseada em Recursos privilegia os recursos intangíveis relacionados às capacitações organizacionais, as quais dizem respeito a habilidades específicas da organização, ou seja, à maneira pela qual as coisas são feitas na empresa, em áreas como desenvolvimento de produtos e processos, fabricação, vendas, distribuição, *marketing* e recursos humanos. Essas capacitações baseiam-

26 Para uma revisão desta literatura, ver Kathleen R. Conner, 1991.

27 Recursos relacionais são vínculos com fornecedores, clientes e outros atores (governos, universidades e outras instituições).

28 David Teece et al. (1997) chamam de *distinctive competences* aquelas competências difíceis de serem imitadas e replicadas.

29 Algumas empresas vêm se desfazendo de todos os seus ativos tangíveis, como aqueles relacionados às atividades fabris, passando a se dedicar apenas à gestão de suas marcas. A Philips, por exemplo, vendeu a sua divisão de chips por US\$ 10 bilhões.

se em um conhecimento tácito,³⁰ o qual se desenvolve em um processo próprio e exclusivo de cada firma e se materializa em rotinas organizacionais. Esses são processos não-impressos e, portanto, dificilmente observáveis e replicáveis pelos concorrentes. Ou seja, capacitações organizacionais resultam de ações e habilidades coletivas que, desse modo, não podem ser compradas.

A Visão Baseada em Recursos destaca as capacitações organizacionais como ativos particularmente relevantes porque, entre outras razões, têm o poder de traduzir em resultados concretos a disponibilidade de outros ativos. De acordo com Penrose (1959):

Não são nunca os recursos (ativos) eles mesmos que são os insumos do processo de produção, mas apenas os serviços que estes recursos podem oferecer. Os serviços providos pelos recursos são uma função da maneira como são utilizados – exatamente o mesmo recurso, quando usado com diferentes propósitos, ou de diferentes maneiras, ou em combinação com diferentes tipos ou quantidades de outros recursos, geram um conjunto diferente de produtos e serviços.

Segundo Penrose, portanto, a contribuição para a vantagem competitiva de um equipamento, um *software* de desenvolvimento de produtos ou uma marca reconhecida, por exemplo, irá depender do modo como esses ativos forem utilizados em termos conjuntos. Nesse sentido, o propósito de uma capacitação é aumentar a produtividade dos outros recursos [Burlamaqui e Proença (2003)].

Portanto, capacitações organizacionais superiores, formadas pelo acúmulo de decisões tomadas no dia-a-dia, tornam-se atributos-chave na determinação da posição competitiva da empresa, podendo conduzi-la a um desempenho superior (assim como capacitações inferiores, ou deficientes, podem conduzi-la ao fracasso). Em consequência, a assimetria organizacional e, principalmente, de *performance* encontrada em um setor pode ser explicada pela heterogeneidade de recursos verificada entre as firmas que o compõem.

Por sua vez, capacitações podem ser construídas gradualmente e reforçadas ao longo do tempo de forma intencional por parte da firma, sendo, portanto, algo gerenciável, não espontâneo. Nesse cenário, tornam-se atributos fundamentais a identificação dos ativos estratégicos, ou seja, aqueles

30 Em Visconti (2001), conhecimento tácito é aquele que incorpora a vivência e o aprendizado de tarefas executadas ao longo do tempo.

que fornecem as bases para a vantagem competitiva, e o gerenciamento dos processos de aprendizado e de desenvolvimento de habilidades.

Capacitações organizacionais, entretanto, diferem conforme suas finalidades. Em termos conceituais, estas podem ser classificadas como estáticas, dinâmicas (ou de melhoria)³¹ e evolucionárias. Capacitações estáticas são aquelas relacionadas ao desempenho presente da firma; capacidades dinâmicas dizem respeito à habilidade de alcançar melhorias de forma rápida e consistente; e, por sua vez, capacidades evolucionárias definem a habilidade de construir e desenvolver novas capacitações estáticas e de melhoria. Segue uma melhor descrição desses conceitos.

3.2.1 Capacidades Estáticas

Capacidades estáticas superiores são competências próprias e específicas da firma que lhe permitem executar atividades de forma melhor que os demais concorrentes; são as habilidades de fazer bem o que se faz hoje, em termos de custos, produtividade e qualidade. Por exemplo, a capacidade de fornecer bons produtos – tanto do ponto de vista tecnológico como mercadológico – é uma capacitação estática essencial para a competitividade de uma firma. Esse processo envolve elementos tais como o conhecimento do pessoal envolvido na produção, o uso de instalações, equipamentos, *softwares* e bancos de dados disponíveis, as conexões do pessoal técnico e de *marketing* com clientes, fornecedores, concorrentes e complementares à sua volta, os valores culturais que permeiam os relacionamentos internos e externos e o padrão de decisões a respeito da condução e da execução dos negócios da firma.

3.2.2 Capacidades Dinâmicas

O conceito de Capacidades Dinâmicas está relacionado aos requisitos necessários à sobrevivência da firma naqueles contextos em que a pressão competitiva exige o desenvolvimento constante de novos produtos, processos e rotinas; ou seja, capacitações dinâmicas referem-se às habilidades associadas ao processo de inovação, à capacidade de fazer melhor o que já se faz.

31 Conforme Fujimoto (1998), apud Burlamaqui e Proença (2003).

Em ambientes de mudanças rápidas e contínuas, as capacitações dinâmicas são aquelas que permitem à empresa ser capaz de monitorar as tendências de mercado, incorporar as melhores práticas já difundidas e produzir inovações. A detenção de capacidades dinâmicas deverá resultar em inovações que, se validadas pelo mercado, permitirão à empresa alcançar posições monopolistas e, por consequência, receber os lucros extraordinários daí decorrentes enquanto, nas palavras de Burlamaqui e Proença, “a difusão bem-sucedida de sua inovação – concretização da ameaça de imitação – não ocorre; ou enquanto um outro inovador não degrada a demanda por sua inovação – concretização da ameaça de substituição”.³²

Por sua vez, essa capacidade de inovar eficazmente (capacidade dinâmica), em resposta à dinâmica do ambiente de negócios, será determinada pelos investimentos prévios da firma e pela sua trajetória histórica (*path dependence*), bem como por suas rotinas em termos de gerenciamento do conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de produtos e processos (P&D). Cumpre observar, entretanto, que as inovações devem ser validadas pelo mercado [Schumpeter (1982)].

3.2.3 Capacidades Evolucionárias

Como visto acima, capacidade dinâmica refere-se à habilidade de desenvolver continuamente novos produtos e processos, em resposta às pressões competitivas. Entretanto, mudanças ambientais – provocadas pela concorrência, entre outros – tendem a colocar em prova o valor dos próprios recursos estáticos e dinâmicos acumulados pela firma.³³ Por exemplo, a capacidade de desenvolver rapidamente novos brinquedos eletromecânicos pode não ser de muita valia quando as crianças tomam contato com a diversão eletrônica.³⁴

Nesse cenário, o principal requisito competitivo desloca-se da capacidade de inovar para a habilidade de reconfigurar e de “recriar” as próprias capa-

³² Burlamaqui e Proença (2003).

³³ Em 1942, Schumpeter havia escrito: “O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista.”

³⁴ Christensen (1997) cunhou o termo “inovação disruptora” para descrever tal situação. Do ponto de vista da empresa, nas palavras de Burlamaqui e Proença: “os seus mercados deixam de sê-lo, seus segmentos se desfazem e perdem identidade; seus produtos tornam-se obsoletos, ‘cheios de excessos inúteis’ (overdeveloped); e suas capacitações duramente desenvolvidas passam a soar ridículas, irrelevantes”.

citações (estáticas e dinâmicas), em resposta a mudanças no cenário de negócios e nos referenciais tecnológicos. Tal capacidade, relativa à construção de novas capacitações, é denominada de “capacitação evolucionária”.³⁵ Ela forma a base da “flexibilidade estratégica” – a habilidade da firma para “aprender a aprender”, para reposicionar suas capacidades à medida que o ambiente se transforma, e sustentar sua superioridade competitiva ao longo do tempo³⁶ [Burlamaqui e Proença (2003)].

As capacitações evolucionárias são aquelas que permitem à organização, diante de um cenário turbulento, ser capaz de executar de forma bem-sucedida e competitiva as suas atividades do dia-a-dia e de desenvolver novos produtos e serviços (em que custo, eficiência e inovação incremental são as competências distintivas); e, por outro lado, ter a “flexibilidade estratégica” necessária para se reestruturar e se deslocar com sucesso para novos modelos de negócios (processo no qual inovações radicais, velocidade e flexibilidade tendem a ser elementos críticos).³⁷

Os próprios arranjos organizacionais necessários à competição em um cenário estável devem ser diferentes daqueles adequados a um cenário de mudanças. Por exemplo, um cenário estável exige precisão, a melhoria incremental, um processo decisório centralizado e a ênfase em aspectos operacionais. Por outro lado, um cenário de mudanças exige a ênfase em originalidade, trabalho criativo em equipe e atividades de desenvolvimento de novos produtos e processos. Tais diferenças podem impor à organização o dilema de ter de optar por um dos arranjos, pois, por exemplo, até o tipo de funcionário adequado a cada um dos arranjos é diferente.

Do aqui exposto, conclui-se que a posição competitiva da firma tende a ser sempre ameaçada pela dinâmica dos mercados, seja pela difusão do seu modelo de negócios e, conseqüentemente, dos seus lucros pela população das empresas, seja através da introdução, por outras empresas, de novos modelos de negócios que poderão suplantá-lo e substituí-lo. Em um cenário de mudanças, portanto, a sua sobrevivência no ambiente econômico irá depender da sua habilidade de administrar as estruturas existentes, assim como a de criar novas estruturas; não apenas desenvolver competências

35 O conceito de capacidades evolucionárias é de Fujimoto (1998), citado por Burlamaqui e Proença (2003).

36 Nesse momento, evidencia-se o que foi descrito por Christensen (1997) como o “dilema do inovador”, o qual aparece quando, ao inovar, uma firma pode, justamente, estar soprando o vento da “destruição criadora” na direção dos pilares que sustentam a sua existência e o seu sucesso.

37 Ghemawat e Costa (1993) chamam essas posições de busca da eficiência estática e busca da eficiência dinâmica, respectivamente.

estáticas e dinâmicas, mas também ser capaz de reavaliar periodicamente a direção do empreendimento e de lidar com mudanças de rumo com agilidade e rapidez, ou seja, de desenvolver capacidades evolucionárias.

4. A Implementação da Estratégia

4.1 O Processo Estratégico

Ao discutir a eficácia dos processos formais de planejamento estratégico, Mintzberg³⁸ aponta que as estratégias efetivas das empresas refletem não apenas o seu componente intencional – o planejamento que é definido pelos seus gestores –, mas também, e de forma não menos relevante, fatores culturais, políticos e comportamentais vivenciados pelos seus membros no dia-a-dia das suas operações, assim como também refletem as estratégias dos demais competidores no mercado. Mintzberg chama esse segundo conjunto de “construção artesanal da estratégia”. Seu exemplo é o de um vendedor que visita seu cliente:

O produto não é exatamente adequado e, então, juntos, criam algumas modificações. O vendedor retorna à sua empresa e introduz essas modificações; após duas ou três tentativas finalmente chegam a um acordo. Surge um novo produto, que dará origem a um novo mercado. A empresa mudou o curso da estratégia [Mintzberg (1998)].

Em Mintzberg, a estratégia efetivamente realizada pela empresa é composta tanto por um elemento deliberado como por um elemento emergente, não-planejado. O primeiro elemento é estabelecido na origem do processo de proposição da estratégia, usualmente pela direção da empresa. Por sua vez, o componente emergente, o qual toma o lugar de parte do que se planejou e não se concretizou, é formado tanto dentro da própria organização, pelo acúmulo de decisões cotidianas na condução das suas operações, como também é influenciado pelo ambiente externo. Tal componente emergente se combina com os efeitos das intenções iniciais para formar o padrão que caracteriza a estratégia da empresa. Nesse quadro, a “estratégia” deixa de ser um “plano” ou um “posicionamento competitivo” almejado, tornando-se, assim, “um padrão de ações” [Burlamaqui e Proença (2003)].

Segundo Mintzberg, da mesma forma que um plano não precisa produzir um padrão, um padrão não tem de resultar de um plano. Uma organização pode ter um padrão (ou estratégia realizada) sem se dar conta dele e, muito

³⁸ Mintzberg e Waters (1985); Mintzberg (1998).

menos, torná-lo explícito.³⁹ Em Mintzberg, o aprendizado ocorre juntamente à medida que a empresa observa os resultados da sua ação no mercado, aprende a lidar melhor com o ambiente e redefine suas pretensões.

O reconhecimento da importância das observações de Mintzberg acerca dos limites à ação gerencial torna-se útil ao permitir o balizamento do processo de implementação do planejamento empresarial. Levando em conta tais limites, passamos, no item seguinte, à formulação da estratégia em si.

4.2 Posicionamento Competitivo: A Cadeia de Valores

O conceito de cadeia de valores torna-se importante para a implementação da estratégia ao ressaltar os processos (atividades) internos de uma empresa e as suas inter-relações. Segundo Porter, a empresa é uma reunião de atividades (primárias e de suporte)⁴⁰ interdependentes e ligadas por elos que transmitem o impacto do desempenho de uma sobre as outras e sobre toda a cadeia. Nas palavras de Porter (1985):

A vantagem competitiva tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma organização executa. Pode ter origem no projeto, na produção, na comercialização, na transferência ao mercado e no suporte de sua produção. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a sua posição relativa de custo, além de criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valores desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Uma vez aceito que diferenças em atividades produzem disparidades nos custos e nas características dos produtos, a classificação das funções da empresa em grupos de atividades permite identificar oportunidades para aumentar a distância entre custos e disposição dos clientes para pagar (diferenciação) pelos seus produtos e serviços.⁴¹

Após serem agrupados e classificados os diversos conjuntos de atividades, as etapas seguintes da análise são: examinar os custos próprios e os dos concorrentes associados a cada atividade, visando identificar diferenças e suas causas; comparar as atividades próprias com as dos concorrentes,

39 Algumas vezes, nas palavras do Mintzberg (1991), “compensa administrar detalhes e deixar as estratégias surgirem por si próprias”.

40 Atividades primárias são as atividades-fim da empresa (produção, comercialização, distribuição), enquanto as atividades de suporte incluem a gerência financeira, a gestão de pessoal etc.

41 Com base nessa conceituação, segundo a qual as características de um produto determinam a disposição do cliente para pagar por ele, passaremos a substituir o conceito de diferenciação utilizado por Porter pelo de “disposição para pagar”, conforme proposto por Ghemawat e Rivkin (2000).

de modo a avaliar as origens e as causas das diferenças em disposição para pagar por parte dos clientes; e identificar mudanças nas atividades que permitirão, conforme apontam Ghemawat e Rivkin (2000), aumentar a distância entre custos e disposição dos clientes para pagar.

Na análise competitiva de custos, um conceito central é o de condutores (*drivers*) de custos. Condutores de custos são fatores que movem os custos, ou seja, são aqueles responsáveis por fazer subir ou cair o custo de uma atividade, e estão relacionados a aspectos tais como porte da empresa, sua parcela de mercado, utilização da sua capacidade, distribuição e localização. Os condutores de custos podem ser utilizados como auxílio na tarefa de reduzir custos, assim como para estimar, com base nos próprios custos, as posições de custos dos concorrentes. Por exemplo, é possível ver a participação de mercado de um concorrente, a sua distribuição geográfica, a amplitude da sua linha de produtos e os materiais que utiliza na sua fabricação, podendo-se, a partir daí, avaliar diferenças de custos.⁴²

Por outro lado, as atividades que uma empresa executa também influenciam as características dos produtos ou serviços que esta torna disponível no mercado, de modo que diferenças em atividades também respondem por diferenças na disposição dos clientes para pagar pelos produtos e serviços da empresa.⁴³

Os principais desafios colocados pela tarefa de medir quanto os clientes pagariam por um determinado produto ou uma combinação de atributos são: *a)* identificar quem é de fato o responsável pela decisão de compra, quais as suas necessidades, os seus desejos e as suas prioridades; e *b)* como lidar com as diferenças entre grupos de clientes em termos do que querem e do quanto aceitam pagar pelo que querem [Ghemawat e Rivkin (2000)].

A avaliação da aceitação de um novo produto em um determinado mercado pode ser auxiliada por pesquisas, hoje em voga, que trabalham com o conceito de “códigos culturais”. A pesquisa de códigos culturais visa decifrar os valores que regem o comportamento dos indivíduos de um determinado

42 No caso da análise de custos, é importante que a gerência tenha à sua disposição um sistema ágil e eficaz de apuração de custos que lhe permita extrair informações com rapidez. O bom uso de um sistema de apuração de custos pode, por exemplo, permitir a identificação de qual o peso de cada um dos seus grandes itens de custo (matérias-primas, marketing, pessoal etc.).

43 Excetuando-se os ramos de commodities, as diferenças em disposição para pagar respondem por uma parcela maior das disparidades de lucratividade observadas entre concorrentes do que as disparidades de custos [Ghemawat e Rivkin (2000)].

grupo social, os quais podem dar pistas sobre preferências associadas ao seu ato de consumir.

Por sua vez, identificar e classificar os grupos de clientes que têm preferências comuns permite analisar a disposição para pagar de cada grupo [Ghemawat e Rivkin (2000)]. A elasticidade-preço da demanda permite medir o quanto diferentes grupos de clientes são mais ou menos reativos a variações nos preços dos bens e serviços diversos. Por exemplo: a) clientes industriais dispõem de alternativas à energia elétrica que clientes residenciais não possuem, tornando-os mais sensíveis a mudanças nos preços dessa modalidade de energia; b) idosos e estudantes reagem mais do que o restante do público em face de reduções nos preços de entradas de cinema. Nesses termos, pode ser benéfico praticar preços diferentes e oferecer produtos ou serviços diferentes a segmentos diversos de clientes.

Cumpridas as duas etapas acima descritas, o passo seguinte é analisar mudanças em atividades que visem ampliar a distância entre custos e disposição para pagar. Nesse aspecto, é importante que as atividades da empresa sejam pensadas não somente para gerar melhorias operacionais internas, como também visando ao benefício de compradores em termos de reduzir os seus custos ou melhorar o seu desempenho.

Em muitos casos, também, a empresa pode se beneficiar em transferir para terceiros as atividades nas quais não possui vantagem competitiva significativa e, por outro lado, concentrar seus esforços naquelas atividades em que apresenta desempenho superior. O risco dessa prática, entretanto, é o de transferir para terceiros as atividades que são estratégicas e perder, no longo prazo, a capacidade de produção e o lugar no mercado para os seus próprios contratados.

Por fim, ao reformular atividades visando à obtenção de maior competitividade, deve-se estar ciente da provável reação dos concorrentes [Ghemawat e Rivkin (2000)].

4.3 O *Balanced Scorecard*

O *balanced scorecard* (BSC), ferramenta de gestão empresarial criada na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton (1996), representa um esforço de integração entre gestão e estratégia empresarial. O *balanced scorecard* baseia-se em um sistema de avaliação de desempenho que com-

plementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de investimentos em sistemas e em capacitação de recursos humanos que poderão mudar as atividades da empresa. No sistema de Kaplan e Norton, as operações da empresa resultam de uma estrutura estratégica que deve ser continuamente reformulada. Após definidos os objetivos do planejamento estratégico (o que será feito de diferente e quais os meios utilizados para tal) e o raio de ação da empresa (o escopo, o público-alvo, o alcance de linhas de produtos etc.), o sucesso da sua execução irá depender do alinhamento e da interconexão entre os seus diversos elos (na ordem, mapa estratégico, objetivos, metas financeiras, planejamento de operações, avaliação e revisão do planejamento) e também do engajamento dos funcionários, o que somente será obtido se estes compreenderem a estratégia e onde o seu trabalho se insere nesta, isto é, a que objetivos as suas atividades servem. Portanto, no BSC, as ações e atividades da empresa devem subordinar-se e alinhar-se à sua estratégia.

4.4 Gerenciando o Desenvolvimento de Capacitações

Em termos de ação estratégica, uma abordagem complementar àquelas já descritas nesta Seção 4 pode ser desenvolvida com base na Teoria Baseada em Recursos. O argumento central da Teoria Baseada em Recursos é o de que capacitações superiores desenvolvidas ao longo da trajetória da firma lhe permitem obter e sustentar rendas extraordinárias.⁴⁴ Além disso, diz a teoria, a construção dessas capacitações é algo passível de ser gerenciado por meio do investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Contudo, uma parte importante do processo de construção de capacidades decorre do aprendizado cotidiano dos trabalhadores envolvidos nas operações da empresa, o qual pode depender não somente dos recursos financeiros aplicados na rubrica de pesquisa e desenvolvimento, mas, também, do engajamento da equipe de trabalho.

Nesse aspecto, um elemento central na *performance* da empresa diz respeito à cultura organizacional e às competências exigidas pelo seu posicionamento competitivo. Ao contrário de qualificações, as quais podem ser medidas (curso superior, por exemplo), competências são elementos de definição subjetiva. Valores e competências centrais devem ser amplamente difundidos entre os membros da organização. A partir daí, elementos como

⁴⁴ Ver Seção 3.

treinamento, recompensa pelo empenho individual e coletivo e confiança podem estimular a cooperação e a transmissão de conhecimentos e experiências, o que se reflete no aprendizado organizacional.

Nesse ponto, vale lembrar que a análise apresentada até aqui enfatiza a eficácia gerencial e o desenvolvimento cotidiano de capacidades como fatores determinantes da posição competitiva. Entretanto, uma decisão de investimento de recursos de longo prazo tende, pelos custos de mudar de opinião a seu respeito, a ser crucial para a sobrevivência da organização no mercado. Esse tema é tratado no item seguinte.

4.5 Considerações acerca do Comprometimento de Recursos em Condições de Incerteza

Decisões de investimento não são menos relevantes e decisivas para o desempenho da empresa no longo prazo do que o desenvolvimento cotidiano de capacidades. Uma decisão de investimento se apóia nos ativos de posse do agente que toma a decisão (o que inclui as capacitações da empresa), na sua capacidade de tomar crédito e nas suas expectativas a respeito do futuro. Os elementos para a sua correta avaliação, em termos de riscos e benefícios para a firma, não existem no momento em que essa decisão é tomada. Porém, em muitos casos, a decisão de investir torna-se inevitável, em razão da dinâmica da concorrência nos mercados. Como sugerem Burlamaqui e Proença (2003):

Os fluxos permanentes de novos produtos e métodos de produção e organização concorrem com os velhos em condições de superioridade, o que pode significar a *morte* para os últimos; para evitar a destruição, todas as empresas são obrigadas – mais ou menos rapidamente – a seguir o exemplo, e investir.

A decisão de investir em um conjunto específico e especializado de recursos é uma decisão que destrói o contexto que a originou, tornando inviável, em termos de custos, a sua reversibilidade; é uma decisão que implica, portanto, para a empresa, uma aposta em uma determinada trajetória de evolução no longo prazo e, conseqüentemente, no descarte dos demais percursos possíveis, direcionando as suas opções futuras.⁴⁵ Mesmo que uma decisão de investir seja acompanhada de uma análise criteriosa, tanto das capacidades da organização como dos riscos e oportunidades presentes no ambiente de negócios, a incerteza é a regra. Em caso de acerto, a recompensa virá

⁴⁵ O conceito de “dependência em relação à trajetória” (*path dependence*), definido na Seção 3, representa essa situação.

na forma de lucros futuros, enquanto, em caso de erro, a sobrevivência da firma coloca-se sob ameaça.

Uma segunda fonte de irreversibilidade é o não-comprometimento. Embora a incerteza possa induzir ao investimento em recursos menos especializados ou ao adiamento das ações, tais posturas podem gerar, por exemplo, uma redução de difícil recuperação da parcela de mercado da empresa, dada a dificuldade de recriar uma oportunidade perdida.

Diante da impossibilidade de prever o futuro, a elaboração de diferentes cenários e a atribuição de probabilidades associadas a cada um destes é uma maneira usual de incorporar a incerteza à análise de um investimento importante. Entretanto, como observam Silva e Anjos (2003), cenários tendem a refletir os desejos de quem os elabora. Mesmo que uma previsão esteja fundamentada em cenários construídos de forma criteriosa, esta ainda dependerá da subjetividade relativa àquele que a realiza, refletindo o seu grau de confiança no negócio.⁴⁶ Pode-se argumentar que tais decisões refletem mais efetivamente o ânimo e o estado de espírito do agente do que eventuais avaliações de risco/retorno.

O risco do investimento em condições de incerteza pode ser amenizado, entretanto, quando este apresenta uma alta relação “aprender-queimar”. Essa relação é definida como a velocidade do *feedback* a respeito dos resultados do investimento, dividida pela velocidade com a qual os custos são incorridos. Programas-piloto, graduação dos investimentos e o estabelecimento de marcos para cancelar um projeto malsucedido podem reduzir os riscos de investimentos relevantes [Ghemawat e Pisano (2000)].

Finalmente, um modo eficaz para se lidar com a incerteza é desenvolver capacidades superiores que aumentem as probabilidades de sucesso de um investimento importante. Conforme enfatizam Ghemawat & Pisano (2000), assim como investimentos podem condicionar e provocar o desenvolvimento de capacidades, empresas mais capacitadas tendem a realizar investimentos com retornos mais altos e menor risco.

46 Tampouco a inclusão dos riscos numa taxa de desconto pode ser uma solução satisfatória para lidar com a questão da incerteza.

5. Considerações Finais

Este artigo teve por finalidade buscar respostas às seguintes indagações: *a)* como avaliar os fatores determinantes da concorrência em um setor de atividades?; *b)* quais os fundamentos e as possibilidades de cooperação entre empresas?; *c)* diante das pressões competitivas, como explicar a diversidade de desempenho verificada entre empresas e setores e a sua sustentação ao longo do tempo?; e *d)* como se formam e se concretizam as estratégias corporativas?

A história do pensamento relativo à concorrência e à estratégia, apresentada na primeira seção, sugeriu que o desempenho de uma empresa é influenciado tanto por fatores ambientais e estruturais como por características internas à empresa.

As seções seguintes trataram de abordar de forma mais detalhada os fatores acima elencados. A segunda seção explorou os elementos estruturais que influenciam o desempenho corporativo. Nesse aspecto, o modelo das cinco forças de Porter foi complementado por contribuições que admitem o estabelecimento de relações cooperativas com clientes, fornecedores, complementadores e concorrentes diretos.

Na terceira seção, foram revistas as principais teorias a respeito das fontes da diversidade intra-setorial e, por conseguinte, das raízes da vantagem competitiva. Nesse sentido, a teoria das estratégias genéricas, a qual preconiza a necessidade da empresa de optar entre custos ou diferenciação, foi suplantada pela noção de que custos e diferenciação (este último traduzido em termos de disposição para pagar por parte do cliente) são conjuntamente relevantes para o posicionamento e para a vantagem competitiva. A habilidade da empresa para coordenar um conjunto de atividades que seja único e superior aos apresentados pelos demais concorrentes é a principal fonte de obtenção e sustentação de vantagens competitivas, segundo a formulação de Porter de 1996. Por sua vez, a posse de recursos associados à eficiência na gestão cotidiana dos negócios, assim como à capacidade de mudar de rumo de forma eficaz em resposta a mudanças ambientais, é o principal requisito apontado pela Teoria Baseada em Recursos para a criação e a sustentação de vantagens competitivas no longo prazo.

A quarta seção explorou a implantação da estratégia em si. Inicialmente, foram discutidos os limites do planejamento empresarial em ditar os rumos do negócio. Em seguida, foi apresentado um método de análise da posição competitiva que propõe a segregação das atividades de uma empresa como forma de explorar as diferenças em termos de custos e de diferenciação en-

tre concorrentes. O desenvolvimento de mecanismos de gerenciamento do aprendizado foi o terceiro tema discutido nesta seção. Por último, apontou-se que, uma vez que a dinâmica do processo concorrencial exige não apenas o desenvolvimento de capacidades, mas também a realização periódica de investimentos fixos significativos – e sabendo-se da irreversibilidade de decisões de investimento –, tornam-se cruciais a habilidade da empresa para reconhecer o momento mais apropriado de investir e a capacidade de decidir a respeito de qual direção seguir.

Referências Bibliográficas

- ANDREWS, Kenneth R. *The concept of general management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1961.
- ANSOFF, Igor. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nova York: McGraw-Hill, 1965, p. 106-109.
- BAIN, Joe S. *Barriers to New Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- _____. “Relations of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940”. *Quarterly Journal of Economics*, ago. 1951, p. 293-324.
- BRANDENBURGER, Adam; NALEBUFF, Barry. *Co-Opetition*. Currency Doubleday, 1996.
- BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. “Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma”. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 2, n. 1, p. 79-110, jan./jun., 2003.
- CHAMBERLIN, Edward H. *Theory of monopolistic competition: a reorientation of the theory of value*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.
- CHANDLER, A. “Strategy and Structure”. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*. Nova York: Harper Collins, 1997.
- COASE, Ronald H. “The Nature of the Firm”, *Economica*, N.S, 1937.
- CONNER, Kathleen R. “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics:

- Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, 1991, 1:121-154.
- COOMBS, R.; METCALFE, S. *Distributed capabilities and the governance of the firm*. Center of Research on Innovation and Competition, University of Manchester, UK, 1998.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3.ed. Campinas: Papirus, Editora da Unicamp, 1995.
- FUJIMOTO, T., "Reinterpreting the Resource-Capability View of the Firm: a Case of Development-Production Systems of the Japanese Auto-Makers". In: CHANDLER Jr., A. D.; HASGSTRÖM, P.; SÖLVELL, Ö. *The dynamic firm*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- GHEMAWAT, Pankaj. "Antecipando dinâmicas competitivas e cooperativas". In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000:2.
- _____. "As Origens da Estratégia". In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre, Bookman, 2000:1.
- GHEMAWAT, Pankaj; COLLIS, David J. "Mapeando o Cenário dos Negócios". In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj; PISANO, Gary P. "Construindo e Sustentando o Sucesso". In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj; RIVKIN, Jan W. "Criando Vantagem Competitiva". In: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj; RICART I COSTA, Joan. "The organization tension between static and dynamic efficiency". *Strategic Management Journal*, v. 14, 1993, p. 59-73.
- KALECKI, Michal. "Teoria da Dinâmica Econômica". *Os Economistas*, São Paulo, Abril Cultural, 1983.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARSHALL, Alfred. *Principles of economics*. Londres: Macmillan, 1890, livro 5.

- MASON, Edward S. "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *American Economic Review*, mar. 1939: 61-74.
- MINTZBERG, H. "A Criação Artesanal da Estratégia". In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia, a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. "Five Ps for Strategy". In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2.ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 12.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent". *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- PENROSE, Edith. T. *The theory of the growth of the firm*. Nova York: Wiley. 1959.
- PORTER, Michael E. "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, nov.-dez. 1996: 61-78.
- _____. *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980.
- _____. *Competitive advantage*. Nova York: Free Press, 1985.
- POSSAS, Silvia. *Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec, 1999.
- ROBINSON, Joan. *The economics of imperfect competition*. Londres: Macmillan, 1933.
- RUMELT, Richard P. "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal*, 1991, 12:167-185.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- _____. *Capitalism, socialism and democracy*. Nova York: Harper, 1942, p. 84.
- SILVA, Christian Luiz; ANJOS, Maria Anita. "A Dinâmica Microeconômica: uma Rediscussão". *Rev. FAE*, Curitiba, v. 4, n. 2, p.23-35, maio/ago. 2001.
- SMITH JR., George Albert; CHRISTENSEN, C. Roland. *Suggestions to instructors on policy formulation*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1951, p. 3-4.
- TEECE, D. et al. "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533, 1997.

- VISCONTI, Gabriel R. *Dinâmica produtiva e organizacional das firmas à luz do novo paradigma tecno-econômico – uma abordagem teórica*. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001 (Dissertação de Mestrado).
- WERNERFELT, B., “A Resource-Based View of the Firm”. In: *Strategic Management Journal*, v. 5. p. 171-180, 1984.

